Estratégias competitivas no comércio eletrônico de pequenas e médias empresas com base em múltiplos casos

Myllena Araújo de Freitas (Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD)
myllena.freitas139@academico.ufgd.edu.br
Lucas Rodrigues Deliberador (Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD)
lucasdeliberador@ufgd.edu.br

Resumo

O comércio eletrônico tem se consolidado como alternativa estratégica para pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras, em razão da digitalização do consumo e da relevância do setor de serviços. Apesar das oportunidades associadas à ampliação de mercado, à conveniência e à redução de custos operacionais, a adoção do *e-commerce* impõe desafios relacionados a limitações financeiras, competências tecnológicas e exigências regulatórias. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar as principais estratégias adotadas por PME's brasileiras atuantes no comércio eletrônico, identificando práticas gerenciais, desafios e fatores críticos associados ao crescimento e à sustentabilidade dos negócios. Adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo com seis PME's dos segmentos de vestuário, artigos para casa, acessórios, alimentício, eletrônicos e perfumaria de ambientes. A coleta de dados foi realizada por entrevistas semiestruturadas, com posterior transcrição e análise qualitativa. Os resultados indicam que o desempenho das PME's no *e-commerce* está associado à adoção de estratégias de diferenciação, com destaque para o atendimento personalizado, o relacionamento com o cliente, o uso intensivo de redes sociais e as práticas de pós-venda. Verificou-se também que ferramentas digitais de baixo custo contribuem para ampliar o alcance de mercado e otimizar custos operacionais. Contudo, persistem barreiras como elevada carga tributária, acesso limitado ao crédito, carência de conhecimentos tecnológicos e complexidade da legislação. O estudo contribui teoricamente ao ampliar a compreensão empírica sobre o *e-commerce* em PME's e, na prática, oferece subsídios para gestores e formuladores de políticas públicas voltadas ao fortalecimento do segmento.

Palavras-Chave: *Inovação, Tecnologia, Marketing, Sustentabilidade, Gerenciamento.*

Abstract

E-commerce has become a strategic alternative for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Brazil, driven by the digitalization of consumption and the economic relevance of the service sector. Despite opportunities related to market expansion, convenience, and reduced operating costs, the adoption of e-commerce poses challenges associated with financial constraints, technological capabilities, and regulatory requirements. In this context, this study aimed to analyze the main strategies adopted by Brazilian SMEs operating in e-commerce, identifying managerial practices, challenges, and critical factors related to business growth and sustainability. A qualitative approach was adopted through a multiple case study involving six SMEs from the apparel, home goods, accessories, food, electronics, and home fragrance segments. Data were collected through semi-structured interviews, followed by transcription and qualitative analysis. The results indicate that SME performance in e-commerce is strongly associated with the adoption of differentiation strategies, particularly personalized customer service, customer relationship management, intensive use of social media, and after-sales practices. It was also found that low-cost digital tools contribute to expanding market reach and optimizing operating costs. However, significant barriers remain, such as a high tax burden, limited access to credit, a lack of technological knowledge, and regulatory complexity. From a theoretical perspective, the study contributes by expanding empirical understanding of e-commerce in SMEs, while from a practical standpoint, it provides insights for managers and public policymakers aimed at strengthening this segment.

Keywords: *Innovation, Technology, Marketing, Sustainability, Management.*

1. Introdução

O setor de serviços possui elevada relevância na economia brasileira, sendo responsável por aproximadamente 60% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB), conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Apesar da retração observada nos primeiros meses de 2020, em decorrência das medidas de isolamento social impostas pela pandemia de Covid-19, o setor apresentou crescimento de 10,9% em 2021, o maior registrado desde 2012 (IBGE, 2022). No mercado de trabalho, comércio e serviços concentram mais de 70% dos empregos formais do país, sendo o setor de serviços responsável, em 2020, pela maior média salarial entre as atividades econômicas (Freitas; Ferreira; Souza, 2021).

Diante dessa relevância econômica e social, torna-se essencial compreender os desafios enfrentados pelas organizações, especialmente pelas micro, pequenas e médias empresas (PME's), cuja taxa de mortalidade ainda é elevada no Brasil. Dados do SEBRAE indicam que 25% das empresas do setor de serviços constituídas em 2012 encerraram suas atividades antes de completarem dois anos. Embora a taxa de sobrevivência do Microempreendedor Individual (MEI) tenha alcançado 87%, as microempresas apresentaram índice significativamente inferior, de apenas 55%, evidenciando fragilidades estruturais nesse segmento (SEBRAE, 2014).

Nesse cenário, a expansão do comércio eletrônico tem provocado mudanças relevantes no comportamento do consumidor e nas dinâmicas competitivas do mercado. A adoção do *e-commerce* exige mais do que infraestrutura tecnológica, demandando a reconfiguração de processos organizacionais, o desenvolvimento de competências internas e a articulação com parceiros externos, de modo a sustentar a operação digital de forma eficiente (Silva, 2025). Para as PME's brasileiras, esse movimento é marcado por desafios adicionais, como limitações financeiras, elevada concorrência, exigências tecnológicas e complexidade regulatória.

Embora o comércio eletrônico ofereça vantagens significativas, como maior conveniência, diversidade de produtos, personalização e ampliação do alcance de mercado (Riveros; Perazzolli; Turco, 2017), sua consolidação ainda enfrenta entraves relacionados à segurança das transações, à confiança dos consumidores e às lacunas regulatórias existentes no ambiente digital (Souza, 2017). Assim, compreender como as PME's estruturam suas estratégias para crescer e se manter competitivas nesse contexto torna-se fundamental.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão de pesquisa: *quais são as principais estratégias adotadas por PME's brasileiras de e-commerce para promover seu crescimento e sustentabilidade?* O objetivo geral do estudo é analisar, por meio de um

estudo de caso múltiplo com seis empresas, as estratégias utilizadas por PME's atuantes no comércio eletrônico brasileiro, identificando práticas, desafios e fatores críticos associados ao desempenho organizacional. Como justificativa, destaca-se a relevância acadêmica e gerencial do tema, ao contribuir para o avanço do conhecimento empírico sobre o *e-commerce* em PME's e ao oferecer subsídios práticos para gestores e formuladores de políticas públicas voltadas ao fortalecimento desse segmento no país.

2. Referencial Teórico

Diante do surgimento e da expansão da era digital, ainda é possível identificar empresas que apresentam resistência à relevância da *internet* e ao impacto que sua utilização pode exercer sobre o desempenho das vendas (Queiroz, 2018). A intensificação da concorrência tem levado as organizações a buscarem alternativas capazes de ampliar sua vantagem competitiva, estimulando a adoção de novos canais de relacionamento e comercialização. Nesse contexto, a migração do comércio físico para o ambiente digital possibilitou que as compras fossem realizadas de maneira mais ágil e com maior facilidade para os consumidores (Brun et al., 2002).

Entre as estratégias adotadas pelas empresas no comércio eletrônico, destaca-se o modelo de dropshipping, cuja operacionalização está fundamentada na gestão da cadeia de suprimentos. Nesse modelo, o varejista atua como intermediário, recebendo o pedido do cliente e repassando as informações ao fornecedor, que realiza o envio diretamente ao consumidor final (Martins, 2020). Essa prática contribui para a redução de custos relacionados ao armazenamento e à gestão de estoques, configurando-se como uma alternativa especialmente atrativa para pequenas e médias empresas (PME's) atuantes no *e-commerce*.

Apesar dos avanços tecnológicos e da expansão do comércio eletrônico, diversas organizações ainda enfrentam barreiras para ingressar ou se consolidar nesse segmento. Em muitos casos, as empresas passam a reconhecer o potencial do comércio eletrônico apenas quando identificam ações bem-sucedidas de concorrentes na promoção de produtos ou serviços no ambiente digital, percebendo, então, oportunidades de crescimento anteriormente negligenciadas (Torres, 2009).

No que se refere ao comportamento do consumidor, diversos fatores influenciam a decisão de compra *online*. Segundo Crespo e Zarzoso (2019), os consumidores tendem a se sentir mais atraídos pelo ambiente virtual em razão dos benefícios oferecidos, tais como

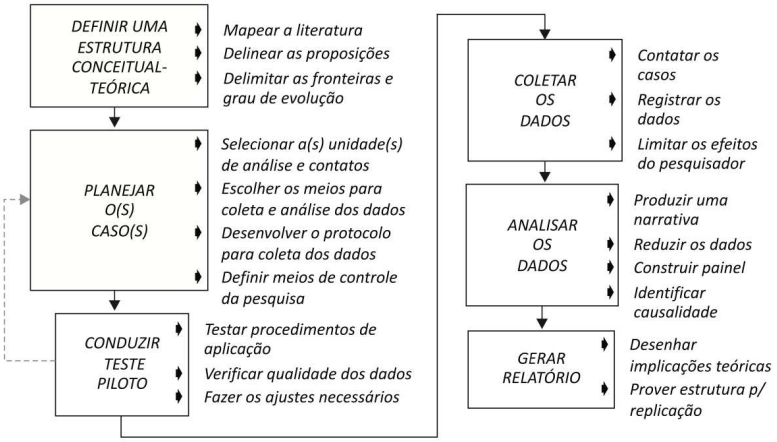
conveniência, economia de tempo e redução do esforço necessário para a realização das compras. Por outro lado, as PME's ainda enfrentam obstáculos significativos para a adoção plena do comércio eletrônico. A limitação de recursos financeiros constitui uma barreira relevante, uma vez que restringe investimentos em tecnologia, infraestrutura e capacitação de pessoal (Albertin, 2010). Somam-se a isso a resistência organizacional à mudança e a insuficiência de conhecimentos técnicos, fatores que podem comprometer a implementação de estratégias digitais eficazes (Kaplan; Haenlein, 2020).

Diante dessas dificuldades, torna-se fundamental que as PME's busquem parcerias estratégicas e apoio governamental, de modo a superar tais barreiras e aproveitar de forma mais consistente as oportunidades proporcionadas pelo comércio eletrônico (Pandey, 2023). Conforme destacam Menezes e Migani (2022), embora a criação de um *e-commerce* esteja cada vez mais acessível, as exigências burocráticas permanecem complexas, sobretudo em razão das particularidades tributárias que diferenciam o comércio eletrônico do comércio físico tradicional.

3. Método de pesquisa

A pesquisa adotou o método de estudo de caso, com coleta de dados realizada por meio de questionário semiestruturado (ver Anexo), aplicado aos responsáveis por seis empresas de comércio eletrônico. As entrevistas foram conduzidas de forma presencial ou via *Google Meet*, conforme a disponibilidade dos participantes, seguindo as diretrizes metodológicas propostas por Miguel (2007), conforme ilustrado na Figura 1. A seleção dos casos foi realizada com base em um esboço conceitual teórico fundamentado em pesquisa bibliográfica.

Figura 1 – Modelo para condução do estudo de caso na Engenharia de Produção



Fonte: Miguel (2007)

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas por meio do *software* QDA Miner®, possibilitando a análise qualitativa dos dados com a identificação de padrões, convergências e divergências relacionadas ao objeto de estudo. As seis empresas pertencem a diferentes setores, conforme apresentado no Quadro 1. O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir da adaptação de questionários utilizados em estudos anteriores (Tontini, 2016; Bianchi; Andrews, 2012; Jeansson et al., 2016), totalizando 21 questões. Para garantir o anonimato, as empresas e os entrevistados foram identificados por nomes fictícios.

Quadro 1 – Fontes de informação, dados gerais e códigos

Setor	Tempo de empresa	Data da entrevista	Tempo de entrevista	Código
Vestuário	2 anos e 6 meses	08/07/2024	51min 55seg	VES
Artigos para casa	15 anos	26/07/2024	01h 07min 30seg	APC
Acessórios	2 anos	24/06/2024	38min 10seg	ACC
Alimentício	1 ano	09/07/2024	01h 34min 18seg	ALI
Eletrônico	2 anos	18/07/2024	56min 43seg	ELE
Perfumaria de ambientes	3 anos	24/06/2024	57min 11seg	PDA

Fonte: Elaborado pelos autores

4. Resultados e Discussão

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir do estudo de caso realizado com seis empresas de comércio eletrônico. Os resultados são apresentados de forma estruturada, organizados por questão do questionário, sendo indicada entre parênteses a questão correspondente.

4.1. Análise e discussão dos resultados do Caso 1 – Empresa VES

A empresa VES iniciou suas atividades a partir da identificação de uma oportunidade no mercado local de vestuário *streetwear*, atuando inicialmente apenas por meio do *Instagram*. Com o amadurecimento do negócio, passou a operar também com ponto físico e *website*, consolidando um modelo híbrido de comercialização (Q1). A inserção no comércio eletrônico exigiu ajustes no portfólio, com maior oferta de produtos de menor valor, manutenção de itens de maior valor agregado e desenvolvimento de novos produtos para atender demandas específicas do mercado (Q2).

Os principais canais de venda são o *Instagram* e o *website*, sendo o primeiro responsável pela atração e engajamento dos consumidores e o segundo utilizado como portfólio digital e canal de expansão, embora o entrevistado tenha relatado dificuldades técnicas relacionadas à

organização das informações e ao ranqueamento do *website* (Q3). Entre as dificuldades iniciais, destacaram-se o tempo necessário para gerir o *e-commerce* e a necessidade de aprendizado contínuo (Q4), o que demandou a aquisição de novas competências e a terceirização de serviços, como a identidade visual da marca (Q5). O negócio foi estruturado exclusivamente com capital próprio, sem acesso a financiamentos externos (Q6).

A confiança do consumidor é construída por meio da transparência das informações e da credibilidade do *website* (Q7). Embora reconheça a relevância do apoio governamental, o proprietário adota postura cautelosa devido à instabilidade das políticas públicas (Q8). Observam-se diferenças no perfil dos consumidores dos canais físico e *online* (Q9), bem como uma migração gradual entre esses canais, fortalecendo o relacionamento com a marca (Q10). A agregação de valor ocorre por meio da experiência de compra, apresentação dos produtos e rapidez na entrega (Q11). O atendimento *online* é contínuo, com uso de *chatbot* e ampla disponibilidade de contato (Q12). O pós-venda é sistemático e orientado à fidelização (Q13).

A empresa oferece diferentes formas de pagamento, gerenciando os custos associados ao parcelamento (Q14). Os custos concentram-se principalmente em *marketing* digital (Q15). As parcerias com fornecedores ocorrem de forma colaborativa, sem dificuldades relevantes (Q16 e Q17). A integração entre *Instagram* e *website* favorece a captação e o uso de informações (Q18). O diferencial competitivo está associado à comunicação e à forma de apresentação dos produtos (Q19). O acesso à *internet* é percebido como oportunidade competitiva (Q20), enquanto a limitação de conhecimentos tecnológicos afeta de forma restrita o negócio, sobretudo no *marketing* digital e no atendimento a consumidores mais idosos (Q21).

4.2. Análise e discussão dos resultados do Caso 2 – Empresa APC

A empresa APC iniciou suas atividades no comércio físico e posteriormente passou por um processo de inserção no ambiente digital com o objetivo de ampliar o alcance geográfico e dinamizar a experiência de compra, mantendo a qualidade do atendimento presencial e *online* (Q1). Não houve alterações no portfólio de produtos, mas ocorreu reposicionamento da marca e reestruturação da comunicação para atender públicos de diferentes regiões (Q2).

A atuação digital começou pelas redes sociais, especialmente *Facebook* e *Instagram*, sendo posteriormente incorporado um *website*, percebido como elemento essencial para transmitir credibilidade e profissionalismo (Q3). A inserção no *e-commerce* demandou investimentos relevantes em *marketing* e comunicação, considerados os principais desafios

iniciais, embora haja retorno positivo (Q4). Esse processo exigiu o desenvolvimento de novas competências e a contratação de serviços especializados, sobretudo em *marketing* digital (Q5). O empreendimento foi financiado com capital próprio, sem uso de recursos externos (Q6).

A segurança da informação é tratada como investimento estratégico, apesar das limitações iniciais de conhecimento técnico (Q7). A empresária optou por não recorrer a apoio governamental, destacando a elevada carga tributária como entrave ao negócio (Q8). A empresa atende consumidores de diferentes perfis, sem segmentação formal (Q9). A interação com os clientes foi ampliada por meio das redes sociais e transmissões ao vivo (Q10).

A agregação de valor ocorre pela oferta de experiências de consumo, e não apenas de produtos (Q11). As vendas *online* ampliaram a disponibilidade de compra, embora o atendimento esteja restrito ao horário comercial (Q12). O pós-venda é voltado à fidelização, apesar de limitações operacionais decorrentes do alto volume de acessos (Q13). A empresa oferece diversas formas de pagamento e investe continuamente em tecnologia e *marketing* para garantir segurança (Q14). Os custos concentram-se principalmente no ambiente digital (Q15).

As parcerias com fornecedores e com uma empresa de *marketing* ocorrem de forma estratégica, sem dificuldades relevantes, e não há uso de influenciadores digitais (Q16 e Q17). O *e-commerce* ampliou a capacidade de captura e uso de informações para relacionamento com clientes (Q18). O diferencial competitivo está na humanização do atendimento (Q19). O acesso à *internet* não é percebido como barreira significativa (Q20), e a limitação inicial de conhecimentos tecnológicos foi superada por aprendizado contínuo e apoio de parcerias (Q21).

4.3. Análise e discussão dos resultados do Caso 3 – Empresa ACC

A empresa ACC atua no segmento de acessórios e, desde sua criação, operou exclusivamente no comércio eletrônico, sem histórico de vendas em ponto físico, caracterizando um modelo digital desde a origem (Q1). Não houve alterações no portfólio de produtos em função do *e-commerce*, mantendo-se o foco em acessórios femininos com forte apelo simbólico e emocional como estratégia de diferenciação (Q2).

O *website* constitui o principal canal de vendas para clientes de diferentes localidades, enquanto *Instagram* e *WhatsApp* são utilizados sobretudo para atendimento e relacionamento com o público local (Q3). As principais dificuldades iniciais estiveram relacionadas à gestão da plataforma digital e às exigências de integração tecnológica, não havendo resistência do

mercado ao modelo adotado (Q4). A gestão integral do negócio pela proprietária exigiu o desenvolvimento contínuo de competências digitais e gerenciais (Q5).

O empreendimento foi financiado exclusivamente com capital próprio, direcionado à aquisição inicial de produtos, sem acesso a financiamentos ou incentivos públicos (Q6). A confiança do consumidor é construída por meio da qualidade percebida dos produtos e do atendimento direto e personalizado realizado pela própria empreendedora (Q7). O apoio governamental é percebido como limitado, em função da instabilidade econômica e da dificuldade de acesso ao crédito (Q8).

Os clientes apresentam baixa rotatividade e elevado grau de fidelização (Q9), com interação concentrada nas redes sociais e marcada pela presença direta da proprietária (Q10). A agregação de valor ocorre por meio da personalização do atendimento e do cuidado com a apresentação dos produtos (Q11). O ambiente digital permite compras em qualquer horário (Q12). O pós-venda inclui contato posterior e orientações inseridas nas embalagens, reforçando a fidelização (Q13).

Os pagamentos são processados após confirmação, com restrições ao parcelamento e repasse de taxas ao cliente (Q14). A atuação exclusivamente digital reduz custos fixos associados a lojas físicas (Q15). A empresa mantém parceria formal apenas com os Correios para logística (Q16), sem dificuldades relevantes nessa relação (Q17). O *e-commerce* ampliou a automação e a eficiência na gestão das informações (Q18). O diferencial competitivo está na combinação entre preço e atendimento personalizado (Q19). O acesso à *internet* é condição essencial para as vendas (Q20), e a limitação inicial de conhecimentos tecnológicos elevou custos operacionais, evidenciando a importância da capacitação digital (Q21).

4.4. Análise e discussão dos resultados do Caso 4 – Empresa ALI

A empresa ALI atua no setor alimentício e foi concebida desde sua origem para operar prioritariamente no comércio eletrônico, utilizando *WhatsApp*, *Instagram* e *iFood*, com posterior inclusão da retirada presencial como estratégia complementar (Q1). Não ocorreram alterações significativas no portfólio de produtos, apenas ajustes no formato de atendimento para contemplar consumidores digitais e presenciais (Q2). Os canais de comercialização são predominantemente digitais, mantendo-se o atendimento presencial como alternativa complementar (Q3).

A necessidade de presença constante nas redes sociais configurou-se como um dos principais desafios iniciais (Q4), exigindo o desenvolvimento de novas competências e a alocação de recursos humanos voltados à gestão da presença *online* e ao relacionamento com os clientes (Q5). O financiamento ocorreu inicialmente com capital próprio, sendo posteriormente necessário recorrer a empréstimos (Q6). A confiança dos clientes é garantida por sistemas simples, com coleta mínima de dados pessoais (Q7), enquanto o apoio governamental é percebido como de difícil acesso devido às exigências contábeis e fiscais (Q8).

O público consumidor é majoritariamente jovem, enquanto faixas etárias mais elevadas preferem o atendimento presencial (Q9). A interação ocorre principalmente em ambiente digital (Q10), e a agregação de valor está associada à qualidade dos produtos (Q11). A empresa não opera em regime de 24 horas (Q12), realiza pós-venda via *WhatsApp* com foco na fidelização (Q13) e utiliza diferentes formas de pagamento conforme o canal, sendo o *iFood* percebido como mais seguro (Q14).

Os custos envolvem a operação digital e o espaço físico, que fortalece o relacionamento com os clientes (Q15). Foram realizadas parcerias pontuais com influenciadores (Q16), sem dificuldades relevantes com fornecedores (Q17). O e-commerce contribuiu para a organização dos pedidos e da informação (Q18), tendo como diferencial competitivo a qualidade dos produtos e o *marketing* visual (Q19). O acesso à *internet* influencia diretamente o desempenho do negócio (Q20), e a limitação de conhecimentos tecnológicos de alguns consumidores exige adaptações no atendimento (Q21).

4.5. Análise e discussão dos resultados do Caso 5 – Empresa ELE

A empresa ELE atua no segmento de eletrônicos e iniciou suas atividades diretamente no comércio eletrônico, concebido como fonte complementar de renda, sem transição de um ponto físico (Q1). Não foram necessárias adaptações no portfólio, que sempre se manteve focado em eletrônicos (Q2).

As vendas ocorrem predominantemente pelo *Instagram*, considerado suficiente para alcançar o público-alvo por meio de conteúdo autoral e atendimento direto (Q3). As dificuldades iniciais foram reduzidas, uma vez que o *e-commerce* não constitui a principal fonte de renda do entrevistado (Q4). Não houve necessidade de aquisição de novas competências ou recursos humanos, pois a gestão é realizada de forma autônoma (Q5).

O financiamento ocorreu exclusivamente com capital próprio, aliado à avaliação presencial de fornecedores (Q6). A confiança do consumidor é construída com base na transparência sobre funcionalidade e garantia dos produtos (Q7). Políticas econômicas, como tributação e variação cambial, são percebidas como fatores de impacto nos custos (Q8).

O perfil dos consumidores varia conforme o canal, com clientes de maior renda preferindo o *e-commerce* e classes C, D e E, valorizando o contato presencial (Q9). A interação é próxima e personalizada (Q10). A agregação de valor está associada ao atendimento e ao pós-venda (Q11).

A empresa não opera em regime de 24 horas (Q12). O pós-venda é considerado essencial para fidelização (Q13). As formas de pagamento não apresentaram entraves relevantes (Q14). Os custos do comércio eletrônico são inferiores aos de uma loja física (Q15).

Não há parcerias com fornecedores ou influenciadores (Q16), nem dificuldades associadas a essas relações (Q17). A captação de clientes ocorre de forma orgânica via *Instagram* (Q18). O diferencial competitivo está no atendimento personalizado (Q19). Limitações no acesso à *internet* e no domínio tecnológico representam desafios contínuos (Q20 e Q21).

4.6. Análise e discussão dos resultados do Caso 6 – Empresa PDA

A entrevista do Caso 6 foi realizada com a proprietária da empresa PDA, atuante no setor de perfumaria de ambientes. Em relação à trajetória de vendas (Q1), a entrevistada afirmou que a empresa sempre operou predominantemente no ambiente *online*. A abertura recente de um espaço físico ocorreu como estratégia complementar, viabilizada pela ampliação da estrutura produtiva, e não como substituição do canal digital.

No que se refere aos produtos comercializados (Q2), foram realizadas adaptações ao longo do tempo, especialmente a personalização de itens voltados a datas comemorativas, agregando valor e diferenciando a oferta. Quanto aos canais de comercialização (Q3), a empresa atua de forma multicanal, utilizando *website* próprio, *WhatsApp*, *Instagram*, feiras e revendedoras.

Sobre a inserção no mercado digital (Q4), a proprietária relatou desafios relacionados à competitividade e à construção de confiança dos clientes. Apesar do baixo custo inicial do *e-commerce*, destacou a necessidade de investimentos contínuos em *marketing* digital, design e

estratégias de atração de público, além de limitações regionais associadas à baixa familiaridade local com compras *online*.

Em relação aos recursos humanos e às competências específicas (Q5), foram necessários investimentos em plataformas digitais, majoritariamente pagas, bem como o desenvolvimento de habilidades voltadas à gestão do ambiente virtual. O financiamento do negócio (Q6) ocorreu exclusivamente com capital próprio, sustentado pelo reinvestimento do faturamento.

A construção de confiança (Q7) baseia-se no feedback pós-compra e na divulgação de conteúdos nas redes sociais. Quanto ao apoio governamental (Q8), a entrevistada reconheceu sua importância, ressaltando que a falta de atenção às exigências legais e tributárias pode comprometer a sustentabilidade do negócio.

A análise do perfil dos consumidores (Q9) revelou diferenças entre os públicos *online* e presencial, especialmente quanto à faixa etária e às preferências de produtos. A interação com os clientes (Q10) ocorre de forma distinta entre os canais, sendo o presencial marcado pela experiência sensorial e o digital pela ampliação do alcance.

A agregação de valor (Q11) ocorre por meio da transparência no processo produtivo, com a divulgação dos bastidores da produção. O *e-commerce* possibilita flexibilidade de compra em qualquer horário (Q12), embora o processamento dos pedidos ocorra em horário comercial. O pós-venda (Q13) é realizado por mensagens automáticas, com foco na fidelização.

A empresa oferece diversas formas de pagamento (Q14) e utiliza plataformas reconhecidas, assegurando a segurança das transações. Em relação aos custos (Q15), a principal alteração foi a inclusão do aluguel do espaço físico, percebida como oportunidade de expansão. Quanto às parcerias (Q16), a empresa mantém relações formais e informais, especialmente com fornecedores, reconhecendo que sua consolidação exige tempo (Q17). A captação de clientes e a gestão de informações (Q18) ocorrem principalmente por meio do *website*, com acompanhamento de métricas e otimização da experiência de compra.

O principal diferencial competitivo da empresa (Q19) está no cuidado individual com cada encomenda e na oferta de descrições detalhadas dos produtos. A *internet* é percebida como fator de ampliação das oportunidades de venda (Q20). Por fim, a entrevistada reconheceu que a limitação inicial de conhecimentos tecnológicos (Q21) representou um desafio, superado por meio de aprendizado autônomo e da troca de experiências com outros empreendedores.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa analisou seis estudos de caso de pequenas e médias empresas atuantes no comércio eletrônico, permitindo compreender desafios gerenciais, barreiras estruturais e estratégias adotadas no contexto brasileiro. A abordagem qualitativa possibilitou aprofundar a análise das experiências dos empreendedores, evidenciando aspectos operacionais, tecnológicos e regulatórios que influenciam a sustentabilidade dos negócios digitais.

Os resultados indicam que o desempenho das PME's no *e-commerce* está associado à adoção de estratégias de diferenciação, com ênfase na qualidade do atendimento, no relacionamento com o cliente e nas práticas de pós-venda. O uso estratégico de redes sociais e ferramentas digitais de baixo custo mostrou-se fundamental para ampliar o alcance de mercado, fortalecer a credibilidade das marcas e mitigar limitações geográficas, contribuindo também para a otimização dos custos operacionais. Observou-se, ainda, que empreendedores e consumidores apresentam expectativas distintas, porém complementares: enquanto os primeiros priorizam recursos financeiros, competências técnicas e capacidade de adaptação, os segundos valorizam confiança, segurança, conveniência e experiência de compra.

No que se refere às limitações, destaca-se o reduzido número de casos analisados, a concentração geográfica das empresas em poucas localidades e a utilização de dados predominantemente autorrelatados, o que pode restringir a generalização dos resultados. Ademais, a análise centrou-se na perspectiva dos gestores, não contemplando diretamente a visão dos consumidores, nem incorporando indicadores quantitativos de desempenho.

Apesar dessas limitações, os achados oferecem contribuições relevantes ao evidenciar barreiras recorrentes, como a elevada carga tributária, o acesso limitado a crédito, a carência de conhecimentos tecnológicos e a insuficiência de informação sobre legislação e obrigações fiscais. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra, integrem métodos quantitativos e explorem a interação entre gestores e consumidores, contribuindo para o fortalecimento das PME's no ambiente digital.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIANCHI, C.; ANDREWS, L. Risco, confiança e comportamento de compra online do consumidor: uma perspectiva chilena. **Revisão de Marketing Internacional**, v. 29, n. 3, p. 253–275, 2012.

BRUNN, P.; JENSEN, M.; SKOVGAARD, J. **e-Marketplaces: crafting a winning strategy**. **European Management Journal**, v. 20, p. 286–298, 2002. DOI: 10.1016/S0263-2373(02)00045-2.

CRESPO, E. R.; ZARZOSO, I. M. O efeito das TIC no comércio: a complexidade do produto importa? **Telematics and Informatics**, v. 41, p. 182–196, 2019.

FREITAS, A. F.; FERREIRA, A. P.; SOUZA, C. E. O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. **Brazilian Applied Science Review**, v. 5, n. 1, p. 313–327, 2021.

JEANSSON, J. et al. Expansão do canal online das PMEs: atividades de criação de valor. **Electronic Markets**, v. 27, p. 49–66, 2017.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Governantes do mundo, uni-vos! Os desafios e as oportunidades da inteligência artificial. **Business Horizons**, v. 63, n. 1, p. 37–50, 2020.

MARTINS, G. **Análise das estratégias de dropshipping e fulfillment no gerenciamento da cadeia de suprimentos de um e-commerce**. 2020. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/218519. Acesso em: 17 nov. 2024.

MENEZES, M. A. da S.; MIGANI, E. J. A tributação do e-commerce pelo ICMS e os conflitos normativos. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, p. 29–43, 2022.

MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. ISBN 978-85-352-4850-0.

PANDEY, A. et al. Adoção estratégica de tecnologia de mídia social em PMEs indianas. **International Management Review**, v. 19, n. 1, p. 44–53, 2023.

QUEIROZ, F. F. de. **Marketing digital como oportunidades para alavancar as vendas: um estudo realizado em uma empresa de serviços de automóveis de Pau dos Ferros/RN.** 2018. 19 f. Trabalho acadêmico (Artigo Científico) – Curso de Administração, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Pau dos Ferros, 2018. Disponível em: https://www.uern.br/controledepaginas/2018-/arquivos/5021felipe_fernandes_de_queiroz.pdf. Acesso em: 16 jan. 2026.

RIVEROS, L. J. M.; PERAZZOLI, P. R.; TURCO, L. Diagnóstico da evolução do e-commerce no Brasil. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, v. 2, e15150, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Brasília, DF: Sebrae; Unidade de Gestão Estratégica, jul. 2014. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf. Acesso em: 15 jan. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Setor de serviços cresce 10,9% em 2021 e supera perdas de 2020.** Agência de Notícias, 10 fev. 2022. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agenciadenoticias/noticias/32953-setor-de-servicos-cresce-10-9-em-2021-e-supera-perdas-de-2020. Acesso em: 14 jan. 2026.

SILVA, A. B. da et al. A evolução do e-commerce no pós-pandemia: comportamento do consumidor e avanços tecnológicos. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 7, e19773, 2025.

SOUZA, S. F. de. **O ambiente empresarial e a estratégia competitiva nas academias de ginástica: um estudo de caso**. 2017.

TONTINI, G. Identifying opportunities for improvement in online shopping websites. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 31, p. 228–238, 2016.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queira saber sobre marketing e publicidade na internet e não tenha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Q1) A empresa sempre atuou no comércio *online* ou houve transição do ponto físico para o *e-commerce*?

Q2) Ocorreram adaptações nos produtos ou serviços após a adoção do *e-commerce*?

Q3) Quais canais de venda são utilizados e eles atendem adequadamente o público-alvo?

Q4) Quais dificuldades foram enfrentadas na adoção dos canais de venda digitais?

Q5) A entrada no mercado digital exigiu novas competências ou recursos humanos?

Q6) Como a iniciativa de *e-commerce* foi financiada?

Q7) Quais estratégias são utilizadas para garantir confiança e segurança dos dados dos clientes?

Q8) O apoio governamental influencia a agregação de valor ou as atividades da empresa?

Q9) O perfil dos clientes mudou com a adoção do *e-commerce*? Há diferenças em relação ao comércio físico?

Q10) Como ocorre a interação com os clientes no ambiente digital em comparação ao modelo anterior?

Q11) Quais ações são realizadas para agregar valor aos produtos ou serviços?

Q12) A empresa oferece disponibilidade de compra contínua (24h)?

Q13) Quais práticas de pós-venda são adotadas?

Q14) Quais formas de pagamento são aceitas e como é garantida a segurança das transações?

Q15) Há diferenças percebidas nos custos entre o comércio *online* e o físico?

Q16) A empresa mantém parcerias estratégicas?

Q17) Existem dificuldades na formação ou manutenção dessas parcerias?

Q18) De que forma o *e-commerce* impactou a captura e gestão de informações?

Q19) Quais são os principais diferenciais competitivos da empresa no *e-commerce*?

Q20) O acesso à *internet* é percebido como um limitador para as vendas?

Q21) A falta de conhecimento tecnológico impactou o desempenho da empresa ou o comportamento dos clientes?